

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI
DI KALANGAN PENGETUA
DENGAN KOMITMEN GURU**

Disertasi Sarjana ini dikemukakan kepada
Pusat Pengajian Siswazah, Universiti Utara Malaysia
sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

Oleh

SUBRAMANIE A/L RAMASAMY

© Subramanie A/L Ramasamy, Oktober 2008



Kolej Sastera dan Sains
College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

SUBRAMANIE A/L RAMASAMY (NO. MATRIK: 86490)

Calon untuk Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DI KALANGAN

PENGETUA DENGAN KOMITMEN GURU.

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

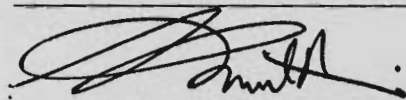
bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia
(Name of Supervisor)

: En. Kamarulzaman Md. Ali

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

: 30 Oktober 2008

Saya akui karya ini adalah hasil kerja sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 30 Oktober 2008

Tandatangan:



Nama : SUBRAMANIE A/L RAMASAMY

No.Matrik : 86490

Kebenaran Menggunakan Kertas Projek

Kertas projek ini diserahkan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan). Saya bersetuju membenarkan perpustakaan Universiti Utara Malaysia menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek sarjana ini dibuat untuk tujuan akademik dengan mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian bagi tujuan komersil tidak dibenarkan sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu, pernyataan rujukan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia perlu dinyatakan dalam penggunaan sebarang bentuk bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini. Permohonan bagi mendapat kebenaran untuk membuat salinan atau menggunakan secara keseluruhan atau sebahagian kertas projek ini boleh dengan menulis kepada:-

Dekan

Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok, Kedah Darul Aman.

PENGHARGAAN

Saya amat bersyukur dan berterima kasih kerana dapat menyempurnakan tesis ini bagi memenuhi keperluan Ijazah Sarjana di Universiti Utara Malaysia. Kejayaan penulisan ini adalah hasil usaha, kerjasama, bantuan dan bimbingan daripada pelbagai pihak yang terlibat. Di kesempatan ini, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan khas dan ucapan terima kasih kepada penyelia saya iaitu En.Kamarulzaman Md Ali di atas segala bimbingan, tunjuk ajar, teguran dan dorongan yang diberikan di sepanjang tempoh penyediaan disertasi ini.

Saya juga mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan penghargaan kepada Pengarah Pelajaran Kedah, Pegawai Pelajaran Daerah Kuala Muda/Yan, Pengetua-pengetua dan guru-guru Daerah Kuala Muda/Yan yang telah bekerjasama dan membantu saya dalam menjayakan kajian ini. Malah ucapan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan seperjuangan saya dan semua pihak yang terlibat dalam perbincangan serta cetusan idea sehingga kajian dapat disempurnakan.

Akhir sekali ucapan terima kasih yang tidak terhingga ini juga saya tujukan kepada isteri tersayang Letchimy Ramiah dan anak-anak saya Priyatchni, Hariaran, Linatarchinie dan Divaharan di atas dorongan, sokongan, pengorbanan serta kasih sayang yang membakar semangat saya untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Sekian.

SUBRAMANIE A/L RAMASAMY
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06100 UUM SINTOK
KEDAH DARUL AMAN.

ABSTRAK

Kajian yang dijalankan ini adalah bertujuan untuk meninjau hubungan di antara tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru. Kajian ini melibatkan 508 guru daripada 12 buah sekolah menengah di Daerah Kuala Muda/Yan. Tingkah laku kepimpinan transformasi dikaji berdasarkan soal selidik *Multifactor Bass Form 5X-Rater* (1992). Manakala komitmen guru pula dengan menggunakan soal selidik yang telah diubah suai daripada soal selidik *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Porter dan Smith (1974).

Penganalisan data dilakukan dengan menggunakan program komputer '*Statistical Package for Social Sciences for Windows*' version 15.0. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan kaedah deskriptif untuk menentukan kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai. Kaedah statistik inferens pula digunakan untuk menguji hipotesis iaitu ujian *t*, analisis varians (*ANOVA*) dan *korelasi Pearson* pada aras signifikan $p < 0.05$.

Keputusan kajian menunjukkan pengetua-pengetua di daerah Kuala Muda/Yan mengamalkan gaya kepimpinan transformasi pada tahap yang tinggi. Hasil kajian juga mendapati terdapat perhubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dan komitmen guru. Kajian juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perhubungan yang signifikan pada tahap komitmen guru berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, bangsa dan umur. Manakala hasil kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan pada tahap komitmen guru berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu akademik, tempoh perkhidmatan dan tempoh mengenali pengetua.

ABSTRACT

The purpose of the study is to identify the relationship between principals transformation leadership behaviour with the teachers commitment. The study was carried out on 508 teachers from 12 secondary schools in the district of Kuala Muda/Yan in Kedah Darulaman. Two types of instruments were used in this study. The transformation leadership behaviour was determined using Bass's Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-Rater (1992). Meanwhile, the teachers' commitment was determined using Peter and Smith (1974), Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

The data were analyzed using '*Statistical Package for Social Sciences for Windows*' version 15.0. The data has been analysed using the descriptive statistics method to find out the frequency, percentage, mean and the irrelevant factors. The inference statistics method is used to test the hypothesis through the *t test*, *ANOVA* and *Pearson Correlation* at the significant level $p < 0.05$.

The results of the study showed that the transformation leadership behaviour among the principals in Kuala Muda/Yan district seems to be at the higher level. The results also showed that there were significant effects between principals' leadership styles and the teachers' commitment. The results showed that there were no significant level for the teachers commitment based on their demographic characteristic in terms of gender, race and age. Meanwhile the results also showed that there were no significant level for the teachers' commitment based on their demographic characteristics in terms of academic, service duration and the duration of knowing the principal.

Kandungan

Tajuk	i
Penghargaan	ii
Kebenaran Menggunakan Kertas Projek	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Kandungan	v
Senarai Jadual	xi
Senarai Rajah	xii
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian	9
1.3.1 Objektif Umum	9
1.3.2 Objektif Khusus	9
1.4 Persoalan Kajian	10
1.5 Hipotesis Kajian	11
1.6 Signifikan Kajian	12
1.7 Limitasi Kajian	12
1.8 Definisi Istilah	14
1.8.1 Kepimpinan	14
1.8.2 Kepimpinan Transformasi	15
1.8.3 Pengetua	16
1.8.4 Komitmen	16

1.8.5	Komitmen Guru Sekolah Menengah	17
1.8.6	Sekolah Menengah	17
1.9	Kesimpulan	17
 BAB 2 TINJAUAN LITERATUR		
2.1.	Pendahuluan	18
2.2.	Teori-teori Kepimpinan	18
2.2.1	Teori Perwatakan (<i>Trait Theory</i>)	20
2.2.2	Teori Perlakuan atau Gelagat/Pendekatan Tingkah laku	22
2.2.2.1	Kajian Kepimpinan Universiti Iowa	23
2.2.2.2	Kajian Universiti Ohio State	24
2.2.2.3	Kajian Universiti Michigan	25
2.2.3	Teori Kontingensi (<i>Contingency Theory</i>)	26
2.2.4	Teori Laluan Matlamat (<i>Path-Goal Theory</i>)	27
2.2.4.1	Perubahan Teori Laluan Matlamat	30
2.2.5	Teori Hersey dan Blanchard (<i>Hersey and Blanchard's Situational Leadership</i>)	30
2.2.6	Gantian Kepada Kepimpinan	31
2.2.7	Teori Persepsi Sifat (<i>Attribution Theory</i>)	32
2.2.8	Kepimpinan Karismatik	32
2.2.9	Kepimpinan Transaksi dan Transformasi	33
2.3	Kepimpinan Transformasi	35
2.4	Teori Kepimpinan Transformasi	39
2.5	Komitmen	41

2.6	Hubungan Kepimpinan Dan Komitmen Pekerja	44
2.7	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tahap Komitmen	46
2.8	Kesimpulan	48
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pendahuluan	49
3.2	Reka Bentuk Kajian	49
3.3	Kerangka Konseptual	50
3.4	Populasi dan persampelan	51
3.5	Instrumen Kajian	53
3.6	Ujian Kebolehpercayaan (<i>Cronbach Alpha</i>)	59
	3.6.1 Statistik Deskriptif	60
	3.6.2 Statistik Inferens	60
3.7	Kajian Rintis	61
3.8	Prosedur Pengutipan Data	63
3.9	Analisis Data	64
3.10	Kesimpulan	66
BAB 4	PENEMUAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	67
4.2	Analisis Data Berdasarkan Faktor Latar Belakang	68
	4.2.1 Profil Demografi Responden	68
	4.2.2 Jantina	68
	4.2.3 Bangsa	69
	4.2.4 Umur	69

4.2.5	Kelayakan Akademik	70
4.2.6	Jawatan	71
4.2.7	Tempoh Perkhidmatan	72
4.2.8	Tempoh Mengenali Pengetua	73
4.3	Analisis Data Berdasarkan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai	74
4.3.1	Tanggapan Responden Terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua	74
4.4	Skor Item Kepimpinan Transformasi	79
4.5	Tahap Komitmen Guru	82
4.6	Analisis Statistik Inferens	83
4.6.1	Hubungan Demografi Dengan Komitmen Guru	84
4.6.1.1	Ujian <i>t</i> Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Jantina	84
4.6.1.2	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Bangsa	85
4.6.1.3	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Umur	87
4.6.1.4	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Kelayakan Akademik	88
4.6.1.5	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Tempoh Perkhidmatan	89

4.6.1.6	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Tempoh Mengenali Pengetua	90
4.6.2	Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen Guru	92
4.7	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	94
4.8	Rumusan	95
BAB 5	KESIMPULAN DAN CADANGAN	
5.1	Pendahuluan	96
5.2	Rumusan Keputusan Kajian	97
5.3	Kesimpulan	98
5.4	Perbincangan	101
	5.4.1 Hubungan Ciri-ciri Personal Dengan Komitmen Guru	101
	5.4.2 Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen Guru	104
5.5	Kebolehpercayaan (<i>Cronbach Alpha</i>) Kajian	107
5.6	Limitasi Kajian	108
5.7	Cadangan Berkaitan Kepimpinan	109
5.8	Cadangan Kajian Lanjutan	110
5.9	Rumusan	111
	Rujukan	112
	Lampiran	120

Senarai Jadual

Jadual	Halaman
Jadual 3.1: Sampel Guru dan Gred Sekolah Berdasarkan Sekolah di Daerah KMY	52
Jadual 3.2: Senarai Item Tingkah laku Kepimpinan Transformasi	55
Jadual 3.3: Kedudukan Item-item Positif dan Negatif Alat Ukur <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ).	56
Jadual 3.4: Cara Pemarkatan Item-item Bagi <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ).	57
Jadual 3.5: Skala Tahap Komitmen	58
Jadual 3.6: Skala Tahap Komitmen Mengikut Item	58
Jadual 3.7: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan (<i>Reliability</i> bagi Pemboleh ubah)	62
Jadual 3.8: Faktor Kajian Diinterpretasikan Berdasarkan Nilai Min	64
Jadual 3.9: Interpretasi Mengikut Saiz Pekali Korelasi	65
Jadual 4.1: Kadar Pemulangan Borang Soal Selidik	67
Jadual 4.2: Taburan Responden Mengikut Jantina	68
Jadual 4.3: Taburan Responden Mengikut Bangsa	69
Jadual 4.4: Responden Mengikut Umur	70
Jadual 4.5: Responden Mengikut Kelulusan Akademik	70
Jadual 4.6: Taburan Responden Mengikut Jawatan	71
Jadual 4.7: Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	72
Jadual 4.8: Taburan Responden Mengikut Tempoh Mengenali Pengetua	73
Jadual 4.9: Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Item Kepimpinan Transformasi Pengetua	76
Jadual 4.10: Skor Subskala-subskala Item Kepimpinan Transformasi Pengetua	79

Jadual 4.11:	Kekerapan, Peraturan, Min dan Sisihan Piawai Item Komitmen Guru	80
Jadual 4.12:	Taburan Tahap Komitmen Guru	82
Jadual 4.13:	Ujian <i>t</i> Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Jantina	84
Jadual 4.14:	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Bangsa	85
Jadual 4.15:	Ujian Pos Hoc <i>ANOVA</i> Tukey HSD Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Bangsa	86
Jadual 4.16:	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Faktor Umur	87
Jadual 4.17:	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Kelayakan Akademik	88
Jadual 4.18:	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	89
Jadual 4.19:	Ujian <i>ANOVA</i> Sehalu Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Guru Berdasarkan Tempoh Mengenali Pengetua	90
Jadual 4.20:	Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Komitmen.	92
Jadual 4.21:	Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Bagi Setiap Dimensi Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen Guru.	93
Jadual 4.22:	Keputusan Keseluruhan Ujian Hipotesis	94

Senarai Rajah

Rajah	Halaman
Rajah 2.1: Kemahiran Pemimpin Trait	21
Rajah 2.2: Gaya Kepimpinan Hersey dan Blanchard	31
Rajah 3.1: Konseptual Kajian	51

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Peranan pengetua amat penting di sekolah kerana beliau memainkan peranan yang penting dalam memastikan '*core busines*' sekolah dapat dilaksanakan dengan sempurna dan lancar dan seterusnya mencapai kejayaannya. Pada masa yang sama pengetua perlu menyempurnakan dan mengekalkan keinginan dan keperluan guru-guru di bawah tanggungjawabnya. Dengan kekuatan gaya kepimpinan tersendiri beliau dapat membangkitkan dan mengekalkan komitmen guru terhadap organisasinya. Menyentuh tentang peranan ini, Greenfield (1987) merumuskan "Oleh kerana sekolah merupakan organisasi yang bersifat normatif, kepimpinan merupakan alat yang paling efektif bagi mengurus dan menambah baik sekolah. Kepimpinan merupakan satu bentuk yang istimewa bagi mengajak orang lain, secara sukarela menukar tabiat mereka seperti tindakan, sikap dan andaian".

Dalam kehidupan manusia, pemimpin diperlukan untuk memimpin dalam apa jua bidang aktiviti. Tanpa pemimpin agak sukar bagi sesuatu kumpulan atau sesebuah organisasi untuk menentukan hala tuju dalam mencapai matlamat masing-masing. Pemimpin pula bertanggungjawab untuk membawa kejayaan organisasi atau kumpulan yang dipimpinnya. Konsep kepimpinan telah dikaji oleh ramai sarjana daripada pelbagai disiplin ilmu (Bass, 1990) tetapi sehingga kini belum wujud lagi "*a grand theory of leadership*" (Yukl, 1994). Keadaan ini wujud demikian kerana subjek kepimpinan merupakan manusia yang kompleks dan pelbagai dimensi sifatnya (Bass, 1990) yang mana kekuasaan, kedinamikan dengan mendalami sesebuah bidang.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Rujukan

- Abdul Aziz Yusof, (1999). Modul lengkap gelagat organisasi. UUM.
- Abdul Ghani Abdullah, (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan. *Jurnal Pendidikan*, 20, 53 – 68.
- Ainin Mohd., (2003). *Teori dan teknik kepimpinan panduan aplikasi di tempat kerja* (Siri Pengurusan). PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Alan, M.B. (2003). *The impact of transformational leader style of the school principal on school learning environment and selected teacher outcomes: A preliminary report*. Paper presented at NZARE AARE, Auckland, New Zealand.
- Ali, A.J. & Azim, A.(1995). Work ethics and loyalty in Canada. *The Journal of Social Psychology*. 135(1) : 31-38.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8
- Aminuddin Mohd Yusof (1990). *Siri analisis psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Amir Hamzah Ibrahim. (1997). *Kemerosotan semangat bekerja di kalangan anggota-anggota polis pangkat rendah*. Kertas Projek Diploma Sains Kepolisan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Awamleh, R. & W.L.Gardner (1999). Leadership : Charisma (Personality trait); Perception. *Leadership Quarterly*, 10(3) : 345-374.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Einstein, W.O., (1988). Transformational leadership in management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1):59-80.
- Barnett, A.M. (2003). *The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environment and selected teacher outcomes: a preliminary report*. Paper presented at the NZARE AARE, Auckland, New Zealand.

- Bass, B. (1988). *The Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5 (Revised)*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1988). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: any beyond. *Journal of European Industrial Training* 14(5): 21-27.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bennis, R.R., & Nasus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking change*. New York: The Free Press.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964). *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing Co.
- Blasé, J & Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: how really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA, Corwin Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Colophon Books.
- Carlson, D.S., & P.L. Perrewe (1995). Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*. 14.
- Cashin, J (2002), *Transformational leadership*. A Brief Overview & Guidelines for Implementation.
- Chong Ting Ngoh (2002). *Hubungan gaya kepimpinan terhadap kepuasan pekerja dalam aspek penyelidikan dan komitmen pekerja*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Conger, J.A.(1991). Inspiring Others : The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1): 31-45.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12:637-647.
- Dewan Bahasa dan Pustaka (2005). Kamus Dewan Edisi Ke-4: Kuala Lumpur.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A., & Spangler, W.D. (1995). Transformational leadership : an initial investigation in salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (2), 17-35.
- Duin Lasig (2001). *Hubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi di organisasi pelancongan*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Etzioni, A. (1995). *A comparative analysis of complex organization*: Free Press.
- Evans, M.G. (1970). The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw-Hill
- Gray, E. (1989). Gender and Organizational Commitment Among Hospital Nurses. *Human Relations*, 42(9), 801-832
- Greenfield, W. (1987). Preface. Dlm. Greenfield, W. (penyunting). *Instructional leadership : Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Harold Koontz & Heinz Weihrich (1993). *Management : a global perspective*. McGraw-Hill College.
- Hater, J.J. dan B.M.Bass (1988). Supervisors 'evaluations and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4) : 695-701.
- Herbzig, F. (1996). *Work and nature of man*. Chicago : World Publishing Company.

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 6th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hoffman, K.D. (1991). Creating customer-oriented employees. *Journal of Health Care Marketing*, 11, 24-32
- Hong, S. L. (2001), *Tahap penerimaan dan aplikasi teknologi maklumat di kalangan guru sekolah menengah*. Tesis Sarjana: Universiti Utara Malaysia.
- House, R. J. & Filley, A. C. (1969). *Managerial process and organizational behavior*. Prentice-Hall, Inc.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership : Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98
- Howell, J.M. dan B.J.Avolio (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key of consolidated-business - unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6) : 891-902.
- Howell, J.M., & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.
- Hoy, Tarter & Kottkamp (1991). *Improving Quality In Education*. Falmer Press.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1987). *Educational Administration: theory, research and practice*, Fourth Edition. Singapore: MacGraw Hill Inc.
- Hussien Mahmood (1992). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur:DBP
- Ishak Sin (2003), Gaya kepimpinan transformasi dan pengajaran : gaya manakah yang diperlukan oleh pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 13(2): 1-16.
- Jauch, L.R., Glulich, W.F. & Osborn, R.N. (1978). Organizational loyalty, professional commitment and academic research productivity. *Academy Of Management Journal*, 21, 84-92.

- John, A.R. & Gray, P. (2006, June). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values : The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Judy, R. & Don, M.B. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. Pearson Education Inc.
- Katz, R. & Van Moonan, J. (1977). The look of work satisfaction: job interaction and policy. *Human Relations*, 30, 469-489.
- Khalid Ashaari. (1997). *Hubungan gaya kepemimpinan dan kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi*. Tesis Sarjana, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Kleinmen dan Morgan (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Dalam Umar Sakaran, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (3rd Edition): New York, John Wiley & Sons Inc.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation : The constructs, research proposition and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18
- Lawler, Edward E. (1973) *Motivation in Work Organizations*. Monterey, CA: Books/Cole Publishing.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. University of Toronto Press. EA 029 898.
- Lenenberg, F.C., & Ornstein, A.C. (1991). *Educational administration – concepts and practices*. California : Wads mouth Publishing Company.
- Mark A.T. (1998). Motivation and job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, MCB University Press.
- Mason, A.M. (1998). Perceptions of presidential; leadership by chief academic officers and their relationship to job satisfaction, motivation towards extra effort, and perceived effectiveness in American Community College: A composite model of transformational and transactional leadership. North Carolina State University. *Dissertation Abstracts International* 59(03A): 706.

- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 175-183.
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership
- Mohd. Majid Konting (1994). *Kaedah penyelidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najid Ghafar. (1998). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit UTM.
- Mohd. Othman Yusoff (1996). *Komitmen terhadap organisasi di kalangan guru-guru sekolah menengah, daerah Bandar Baharu, Kedah*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organization commitment, *Human Relation*, 41, 486-482.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Mowday, R.T., Poters, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee – Organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York : Academic Press.
- Noran F.Y. dan Mazlan A. (1995). Hubungan antara faktor “motivator” dan “hygiene” dengan kepuasan kerja di kalangan pengetua. *Prosiding seminar nasional ke-4 Pengurusan Pendidikan*. 133-141.
- Romzek, (1990). *B.S. Employee investment and commitment the ties thad bind*. Public Administration Review, 374-382.
- Rynes, P & Imber, M. (1992). Teachers perceptions of fairness of their workload and their commitment, job satisfaction and morale: Implication for teachers evaluation. *Journal of Personnel*, 5, 291-302.
- Schein, E. (1970). *Organizational Psychology*, Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall.

- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business : A skill building approach* (4rd ed).New York : John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research methods for business : A skill builng approach*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Seltzer, J.& Bass, B.M.(1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management* 16(4):693-703.
- Shafiq, A. Alvi, Syed W. Ahmed (1987), Accessing organizational Commitment In A Developing Country : Pakistan. A Case Study. *Human Relations*, 40: 267-280
- Shea, C.M. (1999). The effects of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *Journal of Business*, 72(3):407:422.
- Silis, H.C., & Harvey, K. (2000). Perceptions of effectiveness: A Study of in Victoria, Australia. *Journal of Business Cambridge*, 3, 392-412
- Sosik,J.J., (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 68:653-663.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
- Stoner, J.A.F & Winkel, C. (1985). *Management*. Prentice-Hall inc
- Tarr, Hope C. (1993). Commitment and Satisfaction among Parochial School Teachers. *Journal of Research on Christian Education*, 2, 41-63.
- Thain, D. H. (1993). The CEO's No. 1 Job. *Busines Weekly*.
- Tichny, N.M dan Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York. John Wiley.
- Tolbert, P.S. & Moen, P. (1998). Men's and women's definitions of 'good' jobs. *Work & Occupations*, 25, 27-168.
- Walsh, A. (1990). *Statistics for the social sciences*. New York: Harper & Row Publishers.

- Wan Faridah, A. I., Noor Azmi, M. dan Ishak, M.S. (2002). Kepimpinan transaksi/transformasi dan ciri kerja profesional teknologi maklumat sektor awam Malaysia. *Jurnal Teknologi* 37(E) : 57-70
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multi level analysis. *Human Relations* 43(10) L 975-995.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zainal Abidin Che Omar. (1997). *Pengaruh kepimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen kerja guru*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Zainuddin Abdul Hamid. (1997). *Computer usage among school administrators in Seberang Perai Selatan District*. Tesis Sarjana: Universiti Utara Malaysia.
- Zairi, M. (2000), "Managing customer satisfaction : A best practice perspectives," *The TQM Magazine*, 12(6), 389-394.
- Zarina dan Bazri (2002). *Hubungan di antara gaya kepimpinan dan komitmen pekerja. Satu Kajian Kes Di UiTM Segamat*. Latihan Ilmiah. UiTM.
- Zawawi Jahya (1999), Kepimpinan transformasi dalam organisasi pembelajaran: satu pandangan awal. *Jurnal akademik* 15: 56-69.